

## 2.2.2 Gebäudemanagement im Eigenbetrieb – Stadtbibliothek Bremen

In diesem Aufsatz wird zunächst eine kurze Einleitung gegeben, warum es für eine Bibliothek lohnenswert ist, sich intensiv mit den Fragestellungen des Gebäudemanagements auseinander zu setzen. Es folgt die Abgrenzung des Themas. Die relevanten organisatorischen und formalen Rahmenbedingungen der Stadtbibliothek Bremen werden anschließend dargestellt. Im Kernteil werden dann die verschiedenen Aufgaben des Gebäudemanagements in der Stadtbibliothek Bremen vorgestellt und erläutert. Da sich die Anforderungen an die Funktion ständig wandeln, wird abschließend, nach einem Einschub, der die Rolle von Kommunikation im Bereich des Gebäudemanagements darstellt, ein Ausblick auf künftige Themenfelder gewagt.

### 2.2.2.1 Einleitung

Die intensive Beschäftigung mit den Themengebieten des Gebäudemanagements ist für eine Bibliothek wichtig, da durch die Vielzahl von Standorten, die viele Bibliotheken haben, zum einen ein großer Teil der konsumtiven Kosten einer Bibliothek für ihre Gebäude gebunden sind (Mieten inkl. Nebenkosten, Energiekosten, Instandhaltung etc.). Ein solch großer Kostenblock ist es stets wert, genauer betrachtet zu werden. Zum anderen sind die Gebäude die Orte der Leistungserbringung der Bibliothek. Gepflegte Gebäude tragen wesentlich zum Ambiente einer Bibliothek bei und wirken somit attraktivitätssteigernd für die Kunden.

**Gepflegte  
Gebäude wirken  
attraktivitäts-  
steigernd**

### 2.2.2.2 Themenabgrenzung

Der Begriff „Gebäudemanagement“ wird in der Literatur nicht einheitlich interpretiert. Je nach Quelle ist er weiter oder enger gefasst. Nach der Definition des „Facility Managements“ in der DIN EN 15221 umfasst er sehr umfangreich alle Aufgaben, die mit den Gebäuden und Flächen einer Organisation zusammen

hängen können, inkl. Flächenmanagement, Sanierungsfragen etc. Dies wird nicht Teil dieser Abhandlung sein, vielmehr wird beschrieben, welche Aufgaben des Gebäudemanagements sinnvollerweise in eine Bibliothek delegiert werden können und wie deren Bearbeitung umgesetzt werden kann.

### **2.2.2.3 Organisatorische und formale Rahmenbedingungen**

#### **2.2.2.3.1 Stadtbibliothek Bremen und ihre Gebäude**

Die Stadtbibliothek Bremen wird organisatorisch seit 1999 als Eigenbetrieb der Stadtgemeinde Bremen geführt. Ihr Bibliotheksnetzwerk besteht derzeit aus der Zentralbibliothek, sechs Zweigstellen, einer Gefängnisbibliothek, einer Patientenbibliothek und einer Busbibliothek.

#### **standort-spezifische Anforderungen an das Gebäudemanagement**

Diese Standorte sind sehr heterogen, was Alter, Zustand und Bauweise der Gebäude betrifft. Zudem sind mehrere Zweigstellen als Teil eines Gebäudekomplexes in Einkaufszentren untergebracht. Aus dieser Heterogenität ergeben sich jeweils standortspezifische Anforderungen an das Gebäudemanagement!

Die Räumlichkeiten, in denen sich die Bibliotheken befinden, sind ausschließlich angemietet, teilweise von privaten Vermietern, teilweise von der stadteigenen „Gesellschaft für Bremer Immobilien“ (GBI). Die GBI nimmt gegenüber der Stadtbibliothek die Rolle eines privaten Vermieters ein, an den ein Mietzins gezahlt werden muss, der allerdings unter den Marktpreisen liegt. Die Pflichten und Rechte der GBI gegenüber der Stadtbibliothek sind über Verträge und Vereinbarungen definiert, die sich an privatwirtschaftlichen Standards orientieren. Deshalb macht es für die Arbeitsabläufe und Aufgaben der Stadtbibliothek keinen Unterschied, ob ein Gebäude von der GBI oder einem privaten Vermieter angemietet ist.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Zur Vereinfachung wird der Begriff „Vermieter“ in diesem Text sowohl für private und den öffentlichen Vermieter als auch für Verwalter, die vom Vermieter zwischengeschaltet sind, genutzt.

### 2.2.2.3.2 Neues Steuerungsmodell

Wie im Hauptteil dieses Aufsatzes beschrieben wird, sind die Aufgaben des Gebäudemanagements in der Stadtbibliothek recht umfangreich. Dies begründet sich u.a. durch die Rechtsform „Eigenbetrieb“.

Den Ideen des Neuen Steuerungsmodells folgend, wurde die Stadtbibliothek im Jahr 1999 in einen Eigenbetrieb der Stadtgemeinde Bremen umgewandelt. Damit verbunden ist u.a. eine größere organisatorische und wirtschaftliche Eigenständigkeit (Steuerung über Kontraktmanagement mit dezentraler Ressourcenverantwortung und Leistungsvereinbarungen). Im Kontrakt ist eine jährliche Zuschusssumme vereinbart, über die die Stadtbibliothek im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben zur Zielerreichung nach eigenem Ermessen verfügen kann. Mit diesem Zuschuss müssen auch alle Zahlungen, die im Bereich der Gebäude anfallen, abgedeckt werden, inkl. Mietzahlungen, Mietnebenkosten, Energiekosten, Kosten für Renovierungsarbeiten etc.

**organisatorische  
und  
wirtschaftliche  
Eigenständigkeit**

**Zuschusssumme**

Es ist für die Stadtbibliothek Chance und Aufgabe zugleich, sich eigenständig um alle Belange ihrer Gebäude zu kümmern.

### 2.2.2.3.3 Organisatorische Anbindung des Gebäudemanagements

Das Arbeitsgebiet „Gebäudemanagement“ ist Teil der Kaufmännischen Abteilung, die seit Mai 2008 vom Autoren geleitet wird. In der Abteilung werden die verwaltungsbezogenen Querschnittsfunktionen der Stadtbibliothek, vom Verwaltungsmanagement über die Buchhaltung bis zur Personalsachbearbeitung bearbeitet.

Das Gebäudemanagement liegt in der Verantwortung eines Mitarbeiters des gehobenen Dienstes und einer Mitarbeiterin des mittleren Dienstes, die sich mit ca. 70% bzw. ca. 20% ihrer Arbeitszeit diesen Aufgaben widmen.

### **Reibungsverluste interner Prozesse minimieren**

Ziel ist es dabei, den internen Kunden, also in erster Linie den Bibliotheken, Service aus einer Hand zu bieten, um die Reibungsverluste interner Prozesse zu minimieren.

#### **2.2.2.4 Arbeitsfelder des Gebäudemanagements**

Im Arbeitsgebiet „Gebäudemanagement“ sind in der Stadtbibliothek Bremen laut Geschäftsverteilungsplan folgende Arbeitsfelder einsortiert:

#### **Bewirtschaftung der Dienstgebäude**

- Abwicklung der Bewirtschaftung der von der Stadtbibliothek genutzten Dienstgebäude
- Aufnahme und Meldung von Baumängeln sowie Überwachung der Mängelbehebung

#### **Überwachung der Energie verbräuche**

- Überwachung der Energieverbräuche und deren Effizienz sowie Budgetüberwachung der Energiekosten
- Beauftragung und Überwachung von internen und externen Hausmeister-, Haustechniker- und Handwerkerleistungen

#### **Budgetüber- wachung für Instandhaltung**

- Budgetüberwachung für Instandhaltung der betrieblichen Räume und Bauten
- Beauftragung und Überwachung von Wartungsarbeiten an Maschinen und Geräten gemäß Fristen in den Wartungsverträgen
- Abschluss und Überwachung der Einhaltung von Wartungsverträgen für Maschinen, Geräten und Einrichtungen

#### **Ausschreibungen nach VOB**

- Durchführung und Abwicklung von Ausschreibungen nach VOB
- Bearbeitung und Budgetüberwachung der Fuhrparkangelegenheiten

#### **Tele- und Daten- kommunikations- angelegenheiten**

- Bearbeitung sämtlicher für die Stadtbibliothek Bremen anfallenden Tele- und Datenkommunikationsangelegenheiten

Im Folgenden werden diese Arbeitsfelder mit ihrer Interpretation in der Stadtbibliothek Bremen erläutert.

#### **2.2.2.4.1 Abwicklung der Bewirtschaftung der von der Stadtbibliothek genutzten Dienstgebäude**

Dieses ist die allgemeine Beschreibung dafür, dass das Gebäudemanagement für sämtliche gebäudebezogenen Tätigkeiten zuständig ist. Somit ist klar, dass die Vielzahl von kleinen Aufgaben, die es neben den unten vorgestellten Arbeitsfeldern im Bereich des Gebäudemanagements gibt, hier angesiedelt sind. Ziel ist dabei die Bearbeitung der Aufgaben „aus einer Hand“, die oben beschrieben wurde. Als Beispiele seien hier die Schlüsselausgabe, die Absprache mit dem Vermieter über die Sommer- und Winterschaltung der Heizungen oder die Abfallentsorgung genannt.

**Schlüsselausgabe**

**Heizungen**

#### **2.2.2.4.2 Aufnahme und Meldung von Baumängeln sowie Überwachung der Mängelbehebung**

In einem Mieter-Vermieter-Verhältnis ist der Vermieter nach §536ff BGB verpflichtet, Mängel am Mietobjekt zu beseitigen. Er ist somit für die Erhaltung der Bausubstanz zuständig. Dem Gebäudemanagement obliegt es, die intern gemeldeten Mängel an den entsprechenden Vermieter und - falls dieser so etwas installiert hat - die Hausmeister / -techniker weiterzugeben.

Nach der Meldung an den Vermieter, die normalerweise mit der Bitte um Erledigung innerhalb von zwei Wochen verbunden ist, überwacht das Gebäudemanagement, ob der Mangel innerhalb der Frist beseitigt wird. Geschieht dies nicht, wird eine Nachfrist gesetzt, danach wird der Druck auf den Vermieter auf andere Arten sukzessive erhöht. Dies könnte nach §536 BGB als stärkstes Mittel eine Mietminderung sein. Hierauf konnte die Stadtbibliothek bislang jedoch verzichten.

**Meldung an den Vermieter**

Selbstverständlich muss die Durchführung der Mängelbehebung vom Gebäudemanagement überwacht werden. Es kommt dabei durchaus vor, dass ein behobener Mangel reklamiert werden muss.

**Durchführung der Mängelbehebung überwacht**

Bibliotheksintern kommen die Meldungen von den Leitungen der Bibliotheken und den Teamleitungen des Overheadbereichs. Somit übernimmt das Gebäudemanagement innerhalb der Stadtbibliothek eine Servicefunktion.

## Servicefunktion

Natürlich gibt es Mängel, bei denen nicht eindeutig ist, ob sie unter die Erhaltungspflicht des Vermieters fallen, oder ob es sich lediglich um vom Mieter geforderte Schönheitsreparaturen handelt. Dem Gebäudemanagement obliegt es, dies zu prüfen und im Zweifelsfall argumentativ gegenüber dem Vermieter zu vertreten.

### 2.2.2.4.3 Überwachung der Energieverbräuche und deren Effizienz sowie Budgetüberwachung der Energiekosten

Wie aus der Überschrift zu ersehen ist, hat das Thema Energie zwei Komponenten: den Verbrauch und die Kosten. Da die Kosten je Verbrauchseinheit schwanken (zumeist ansteigen), müssen beide Komponenten separat betrachtet und überwacht werden.

## Planung des Energiekostenbudgets

Ausgangspunkt für die Planung des Energiekostenbudgets ist die Verbrauchsplanung, die vom Gebäudemanagement in Zusammenarbeit mit den Bibliotheken und den IT-Diensten (die EDV-Geräte gehören zu den größten Stromverbrauchern) durchgeführt wird. Die geplanten Verbräuche werden mit den jetzigen Energiekosten korreliert und um die voraussichtliche Kostensteigerung erhöht.

Im Controlling werden die Gründe für mögliche Abweichungen eruiert. Zunächst steht die Frage, ob der Verbrauch, die Kosten je Verbrauchseinheit oder beides abweichen.<sup>2</sup>

2 Beispiel: Geplant war ein Verbrauch von 10.000 kWh bei 0,20 Euro je kWh, dass also Plankosten in Höhe von  $10.000 \text{ kWh} \times 0,20 \text{ Euro/kWh} = 2.000 \text{ Euro}$  anfallen. Es wird bei der Bewirtschaftung des Plans festgestellt, dass stattdessen 2.100 Euro aufgewendet werden müssen. Diese Abweichung kann durch einen höheren Verbrauch ( $10.500 \text{ kWh} \times 0,20 \text{ Euro/kWh} = 2.100 \text{ Euro}$ ), durch Kostensteigerungen ( $10.000 \text{ kWh} \times 0,21 \text{ Euro/kWh} = 2.100 \text{ Euro}$ ) oder durch beides (z.B.  $10.244 \text{ kWh} \times 0,205 \text{ Euro/kWh} = 2.100 \text{ Euro}$ ) verursacht sein.

Für das Verbrauchscontrolling erhält die Stadtbibliothek von einem Dienstleister für ihre Standorte monatliche Aufstellungen zum Verbrauch. Diese sind bereits graphisch aufbereitet. Mithilfe dieser Aufstellungen kann das Gebäudemanagement zeitnah den Ursachen für Verbrauchsschwankungen auf den Grund gehen und in Zusammenarbeit mit der Betriebsleitung entscheiden, ob Gegensteuerungsmaßnahmen einzuleiten sind, oder ob lediglich Kenntnisnahme erforderlich ist, weil z.B. ein kalter Winter den Verbrauch von Heizenergie nach oben treibt.

### **Verbrauchscontrolling**

Gegensteuerungsmaßnahmen können zum Beispiel sein, dass Mitarbeiterschulungen zum Thema Energiebewusstsein durchgeführt bzw. wiederholt werden, die IT-Infrastruktur punktuell erneuert (z.B. liegt der Energieverbrauch von TFT-Bildschirmen deutlich unter dem von Röhrenmonitoren) oder stillgelegt wird (z.B. durch den Umstieg von Arbeitsplatzdruckern auf Netzwerkdrucker, auf die mehrere PCs zugreifen), Heizungen gedrosselt werden oder die Zahl der Leuchtstoffröhren je Lampe reduziert wird.

### **Energiebewusstsein**

Zeigt das Controlling Preissteigerungen, so ist es schwer, gegenzusteuern, da die Stadtbibliothek als Teil der Stadtgemeinde Bremen an deren Energieversorgungsvertrag angeschlossen ist. Die Stadtgemeinde hat, da sie ein Großverbraucher ist, andere Konditionen erreicht, als die Stadtbibliothek jemals verhandeln könnte. Möglich ist natürlich die Kompensation über Einsparungen im Verbrauch.

### **Preissteigerungen**

Unabhängig vom Ergebnis der Untersuchung von Abweichungen ist es wichtig, dass Budgetüberschreitungen frühzeitig erkannt werden, damit - wenn keine Gegensteuerungsmaßnahmen eingeleitet werden - die Hochrechnung des Jahresergebnisses angepasst wird. Um ein ausgeglichenes Jahresergebnis zu gewährleisten, sind dann womöglich Anpassungen des Wirtschaftsplans an anderer Stelle notwendig, die entsprechend frühzeitig vorgenommen werden können.

### **Anpassungen des Wirtschaftsplans**

#### 2.2.2.4.4 Beauftragung und Überwachung von internen und externen Hausmeister-, Haustechniker- und Handwerkerleistungen

##### Reparaturen, Renovierungsarbeiten

Wenn Reparaturen, Renovierungsarbeiten u.ä. anstehen, die von der Stadtbibliothek durchzuführen sind, so ist das Gebäudemanagement für die Beauftragung und Überwachung zuständig. Dabei stehen ihm drei Möglichkeiten zur Verfügung: vom Vermieter bezahlte Hausmeister / -techniker, externe Handwerker und das interne „Team Hausdienste“.<sup>3</sup>

##### Garantieanspruch

In der Priorität werden natürlich zunächst Hausmeister / -techniker in Anspruch genommen, da deren Leistungen im Normalfall kostenlos zur Verfügung stehen, bzw. über eine Pauschale, also nicht auftragsbezogen, über die Mietnebenkosten abgegolten werden. Sind die Hausmeister / -techniker nicht zuständig, wird das Team Hausdienste eingespannt. Da es sich bei deren Personalkosten kurzfristig um Fixkosten handelt, ist auch hier die Einzelbeauftragung „kostenlos“ - die Personalkosten fallen so oder so an. Sieht sich das Team Hausdienste nicht in der Lage, die Arbeit auszuführen, weil sie zum Beispiel Elektroarbeiten beinhaltet oder Spezialwerkzeug voraussetzt, wird der Auftrag extern vergeben. Auch kann es sein, dass die Stadtbibliothek im Einzelfall Wert auf einen Garantieanspruch legt, wenn der Auftrag beispielsweise sehr komplex ist und Nachjustierungen zu erwarten sind. In diesem Fall muss der Auftrag ebenfalls fremd vergeben werden.

Bei der Fremdvergabe sind natürlich die Vorschriften der VOL, der Verdingungsordnung für Leistungen, zu berücksichtigen, nach der im Normalfall Vergleichsangebote eingeholt werden müssen.<sup>4</sup> Die Auftragsvergabe erfolgt durch das Gebäudemanagement an den wirtschaftlichsten Anbieter. Wirtschaftlich heißt hierbei nicht zwingend, dass der Auftrag an den billigsten An-

<sup>3</sup> Im „Team Hausdienste“ wurden in der Stadtbibliothek einige Mitarbeiter zusammengefasst, die sich, neben Poststelle, Kurierdienst, Aufbau von Inventar u.ä., auch um kleinere Renovierungen kümmern.

<sup>4</sup> Ausnahmen sind zum Beispiel wertmäßig größere Aufträge, die ausgeschrieben werden müssen oder Aufträge, bei denen ein Anbieter ein Alleinstellungsmerkmal besitzt.



bieter vergeben wird, wenn zum Beispiel mit diesem Anbieter schlechte Erfahrungen bei der Ausführung gemacht wurden.

Nachdem ein Auftrag - egal ob intern oder extern - vergeben wurde, überwacht das Gebäudemanagement federführend die Ausführung. Entspricht das Ergebnis nicht den Anforderungen der Stadtbibliothek, so wird es reklamiert. Dies setzt voraus, dass der Auftrag hinreichend genau definiert wurde.

Die dargestellten externen Handwerkerleistungen werden natürlich nicht kostenlos erbracht. Um die Kostentransparenz sicherzustellen, wurden die Kosten budgetiert, was im folgenden Abschnitt erläutert wird.

#### **2.2.2.4.5 Budgetüberwachung für Instandhaltung der betrieblichen Räume und Bauten**

Die dezentrale Ressourcenverantwortung wurde in der Stadtbibliothek dort, wo es sinnvoll ist, auf die Ebene der Sachbearbeitung herunter gebrochen. Das Gebäudemanagement verfügt aus diesem Grund u.a. über ein Budget zur Instandhaltung betrieblicher Räume und Bauten, das von ihm bewirtschaftet und verantwortet wird.

**dezentrale  
Ressourcen-  
verantwortung  
auf die Ebene der  
Sachbearbeitung  
herunter  
gebrochen**

Unter die Instandhaltung der betrieblichen Bauten fallen Renovierungsmaßnahmen am und im Gebäude, die nicht vom Vermieter getragen werden, wie zum Beispiel das Anstreichen von Innenwänden in Treppenhäusern, die schnell verschmutzen oder Kantenschutz an Türrahmen, die in Mitleidenschaft gezogen werden, weil sie regelmäßig versehentlich von Bücherwagen gerammt werden.

Die Bewirtschaftung des Budgets ist schwierig, weil ein Teil des anfallenden Reparaturbedarfs spontan entsteht, zum Beispiel durch Vandalismus oder durch mangelndes Problembewusstsein während der Planungsphase des Budgets. Der größere Teil des Budgets ist jedoch gut planbar, da der überwiegende Aufwand in

**Bewirtschaftung  
des Budgets  
schwierig**

diesem Bereich durch Verschleiß verursacht wird und bei sorgfältiger Planung in Zusammenarbeit mit den Teamleitungen entsprechend frühzeitig erkannt werden kann. Hierunter fallen zum Beispiel der Neuanstrich von verdreckten Innenwänden oder die regelmäßige Grundsanierung von Kundentoiletten, die stark frequentiert werden.

Budgetüberschreitungen werden aus den geschilderten Gründen von der Betriebsleitung akzeptiert, wenn nachgewiesen wird, dass die Budgetüberschreitung durch unabwendbare, dringende Renovierungsarbeiten verursacht wurde. Die Überschreitung wegen Planungsfehlern wird nicht akzeptiert.

#### **2.2.2.4.6 Abschluss und Überwachung der Einhaltung von Wartungsverträgen für Maschinen, Geräten und Einrichtungen**

Dieses Aufgabengebiet wird wegen des engen inhaltlichen Zusammenhangs im folgenden Punkt mit abgehandelt.

#### **2.2.2.4.7 Beauftragung und Überwachung von Wartungsarbeiten an Maschinen und Geräten gemäß Fristen in den Wartungsverträgen**

**Wartungsverträge** Für verschiedene Maschinen, Geräte und Einrichtungen einer Bibliothek kann es sinnvoll sein, Wartungsverträge abzuschließen. In der Stadtbibliothek Bremen wurden - zusätzlich zum IT-Bereich, der hier nicht betrachtet wird - Wartungsverträge z.B. für die Mietkopierer, die Selbstverbuchungsgeräte und die Frankiermaschine abgeschlossen.

Beim Abschluss eines Wartungsvertrags sind neben inhaltlichen auch rechtliche Aspekte zu berücksichtigen, daher bedient sich das Gebäudemanagement innerhalb der Stadtbibliothek der internen Dienstleistung des Verwaltungsmanagements.

Wartungsverträge haben, neben der regelmäßigen Wartung, die die generelle Ausfallwahrscheinlichkeit der Maschine, des Geräts oder der Einrichtung minimieren soll, den Vorteil, dass die Bibliothek im Falle einer Störung Anspruch auf Reparatur innerhalb einer vereinbarten Reaktionszeit hat. Ist die Behebung der Störung innerhalb der Reaktionszeit nicht möglich, so wird in Verträgen häufig die Bereitstellung eines temporären Ersatzes vereinbart.

Ist ein Wartungsvertrag abgeschlossen, so hat das Gebäudemanagement die Aufgabe, dessen Einhaltung zu überwachen: die Termine der regelmäßigen Wartung müssen koordiniert und Feedback der Wartungsfirma eingefordert werden. Die Behebung von Störungen innerhalb der vereinbarten Frist muss kontrolliert und abgenommen werden. Überschreitet der Vertragspartner die Reaktionszeit, ist das Gebäudemanagement in der Pflicht, die Leistung einzufordern und über Ersatzmaßnahmen zu verhandeln. Letztlich muss regelmäßig vor Ablauf der vertraglichen Kündigungsfristen in Zusammenarbeit mit den Fachverantwortlichen geprüft werden, ob der Wartungsvertrag in der aktuellen Form weiter laufen kann, oder ob Veränderungen in der Leistungsbeschreibung oder im Servicelevel sinnvoll sind.

**Veränderungen  
in der Leistungs-  
beschreibung  
oder im  
Servicelevel**

Da sich in der Stadtbibliothek eine Vielzahl von unterschiedlichen Wartungsverträgen, nicht nur im Bereich des Gebäudemanagement, angesammelt hat, wurde zentral beim Verwaltungsmanagement eine Übersicht geschaffen, in der alle existierenden Verträge mit den wichtigsten Daten wie Laufzeit, Ablageort des Vertrags, verantwortliches Team, Reaktionszeit, Kosten etc. verzeichnet sind. Vor allem die regelmäßige Prüfung, ob ein Vertrag gekündigt oder verändert werden muss, gerät im Alltag leider häufig in Vergessenheit, daher wurde in der Stadtbibliothek eine neue Routine eingeführt, in der das Verwaltungsmanagement vor Ablauf einer Kündigungsfrist vom Fachverantwortlichen eine Entscheidung für oder gegen die Fortführung einfordert.

**Routine**

#### **2.2.2.4.8 Durchführung und Abwicklung von Ausschreibungen nach VOB**

Bei Ausschreibungen nach VOB, der Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen, werden vom Gebäudemanagement alle formalen Schritte einer Ausschreibung federführend bearbeitet: von der Definition der Anforderungen, über die Wertung und Auswahl der Angebote bis zur Überwachung der Durchführung.

#### **Know-How eines Querschnittsbetriebs**

Als Mieter ihrer Objekte führt die Stadtbibliothek jedoch nur selten eigene Baumaßnahmen durch. Aus diesem Grund wird bei einer Ausschreibung nach VOB zusätzliches Know-How eines Querschnittsbetriebs der Stadt Bremen in Anspruch genommen, um sicher zu stellen, dass die formalen Vorgaben des Verfahrens eingehalten werden.

#### **2.2.2.4.9 Bearbeitung und Budgetüberwachung der Fuhrparkangelegenheiten**

Die Bearbeitung und Budgetüberwachung der Fuhrparkangelegenheiten gehört nicht zu den originären Aufgaben des Gebäudemanagements und soll deshalb hier nur kursorisch betrachtet werden.

Der Fuhrpark der Stadtbibliothek umfasst drei Fahrzeuge: Einen Kombi, einen Transporter und den Bibliotheksbus. Der Kombi ist geleast, die anderen Fahrzeuge sind stadteigen und wurden der Stadtbibliothek zur Nutzung überlassen. Die anfallenden Angelegenheiten zum Fuhrpark betreffen vor allem die Sicherstellung der regelmäßigen Wartung der Fahrzeuge, die Abrechnung des Kraftstoffverbrauchs und die Überwachung des Leasingvertrags.

#### 2.2.2.4.10 Bearbeitung sämtlicher für die Stadtbibliothek Bremen anfallenden Tele- und Datenkommunikationsangelegenheiten

Auch dieser Posten gehört nicht zu den originären Aufgaben des Gebäudemanagements, da es sich eher um die Sicherstellung der Infrastruktur der Arbeitsplätze handelt. In der Stadtbibliothek wird die Aufgabe aus historischen Gründen vom Gebäudemanagement ausgeführt und wird hier entsprechend nur angeschnitten. Sie beinhaltet u.a. die Pflege des internen Telefonverzeichnisses sowie des Abschnitts zur Stadtbibliothek im externen „Behörden-Telefonbuch“, den Eintrag im öffentlichen Telefonbuch oder die An-, Um- und Abmeldung von Telefonen bei dem städtischen Telefonanbieter.

#### 2.2.2.5 Interne Kommunikation

Wie bei den obigen Punkten immer wieder deutlich gemacht wurde, hat das Gebäudemanagement in der Stadtbibliothek neben den fachbezogenen Aufgaben vielfach koordinierende bzw. Service-Funktion. Zusätzlich zur fachlich einwandfreien Bearbeitung seiner Aufgaben wird daher in der Stadtbibliothek großer Wert auf die Kommunikation des Bearbeitungsstands gelegt. Wenn z.B. von einer Zweigstelle ein Mangel gemeldet wird, informiert das Gebäudemanagement alle relevanten Stellen über die Art des Mangels, die Weiterleitung an den Vermieter und, sobald etwas bekannt ist, die Perspektive, wann der Mangel behoben sein wird. Verzögert sich die Mangelbeseitigung, wird dies ebenfalls, wenn möglich unter Angabe von Gründen, an die internen Auftraggeber zurückgemeldet. Somit können die Mitarbeiter in den Bibliotheken z.B. auf Kundennachfragen antworten. Die intensive Kommunikation soll zudem dazu beitragen, innerhalb der Stadtbibliothek Transparenz in die Arbeit von Verwaltung und Gebäudemanagement zu bringen.

**vielfach  
koordinierende  
bzw. Service-  
Funktion**

**Transparenz in  
der Arbeit von  
Verwaltung  
und Gebäude-  
management**

Relevante Stellen innerhalb der Stadtbibliothek, die Informationen zu Mängeln o.ä. benötigen, sind zum Beispiel die Teammitglieder eines betroffenen Bibliotheksteams oder die Betriebslei-

tung, die über größere oder längerfristige Störungen auf dem Laufenden gehalten werden muss.

### 2.2.2.6 Ausblick

Für die kommenden Jahre ist vor allem geplant, zu einer aktiveren Pflege der Einrichtungen zu kommen und das Energiemanagement weiter zu voran zu treiben.

#### Sicherstellung der Aufenthalts- qualität

Derzeit reagiert das Gebäudemanagement vor allem auf die akuten Anforderungen der Teams und Bibliotheken. Wünschenswert wäre es, proaktiv zu handeln und so einen Standard in den Bibliotheken herzustellen, der nicht unterschritten wird. Damit soll das einleitend beschriebene Ziel der Sicherstellung der Aufenthaltsqualität erreicht werden.

#### aktive Pflege der Einrichtungen

Dafür ist zum Beispiel geplant, dass verbindliche Vereinbarungen zwischen der Abteilungsleitung und dem Gebäudemanagement geschlossen werden bzgl. der aktiven Pflege der Einrichtungen, zum Beispiel über die regelmäßige Überholung der Kundentoiletten. Eine solche Vereinbarung ist natürlich sensibel zu handhaben, da die aktive Pflege, wenn sie nach „Schema F“ ausgeführt wird, zu unwirtschaftlichen Entscheidungen führen kann und Renovierungen durchgeführt werden, die objektiv noch nicht notwendig sind. Hier die Balance zu finden, stellt die nach jetzigem Stand größte Herausforderung dar.

Das Energiemanagement kann im Kleinen viel bewegen. Allerdings scheitern z.B. große Projekte wie die Verbesserung der Wärmedämmung, die entsprechend einen hohen Effekt hätten, am Mieter/Vermieter-Modell. Baumaßnahmen zur Wärmedämmung müssten von den Vermietern getragen werden, die jedoch kein wirtschaftliches Interesse an der Durchführung haben, da sie die Kosten nicht weitergeben dürfen, und der Mieter einseitig von der Maßnahme profitiert. Hier müssen komplett neue Denksätze geschaffen werden, die für die Stadtbibliothek finanzierbar sind. Diese Gedankenmodelle stehen jedoch bislang ganz am Anfang.